

PENERAPAN FILOSOFI ZHUGE LIANG DALAM *PERSONNEL* DAN *CULTURAL CONTROL* UNTUK MENGATASI *MOTIVATIONAL PROBLEM* KARYAWAN PADA PT.HJT DI SAMARINDA

Hanna Hosanna Lestari

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

hanna.hosanna@yahoo.com

Drs. ec. Wiyono Pontjoharyo

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

wpontjo@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini merupakan *applied research* yang bertujuan untuk memberikan rekomendasi penerapan filosofi *Zhuge Liang* pada *personnel* dan *cultural control* pada PT HJT di Samarinda untuk mengatasi *motivational problem* pada karyawan PT HJT ini karena memotivasi karyawan yang kurang dalam mencapai visi dan misi dari PT HJT. Oleh karena itu dibutuhkan sistem pengendalian yang tepat agar tujuan badan usaha dapat terlaksana dengan baik. Maka dari itu hal ini harus diimbangi dengan filosofi kepemimpinan yang tepat, karena filosofi kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kekuatan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan sistem pengendalian informal yang efektif. Sistem pengendalian yang efektif akan mengatasi *control problem*. Filosofi kepemimpinan *Zhuge Liang* relatif paling ideal untuk diterapkan pada pemimpin saat ini. Hal ini dikarenakan ajaran dari *Zhuge Liang* mempunyai ciri khas seorang penasehat yang bijaksana dan tidak hanya berlaku bagi pemimpin saja namun setiap manusia dapat menerapkannya. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti mencoba membahas penerapan filosofi *Zhuge Liang* dalam *personnel* dan *cultural control* untuk meningkatkan *motivational problem* yang terjadi pada PT HJT dan dapat membantu PT HJT dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya.

Kata kunci: *motivational problem, control problem, personnel dan cultural control, filosofi Zhuge Liang*

Abstract – This study is an applied research aimed at giving out recommendations on the implementation of the philosophy of Zhuge Liang and cultural control personnel at PT HJT in Samarinda to overcome the motivational problems of the employees of PT HJT this for less motivating employees in achieving the vision and mission of PT HJT. Therefore, it needs proper control system for the purpose of business entities can be done well. Therefore it must be balanced with the right leadership philosophy, because philosophy right leadership will affect the strength of the organization's culture. Strong organizational culture will produce an effective informal control system.

An effective control system will address the control problem. Zhuge Liang's leadership philosophy is relatively the most ideal to be applied to the current leaders. This is because the teachings of Zhuge Liang has the hallmark of a wise adviser and does not only apply to leaders alone but that any human can apply. Under these conditions the researchers tried to discuss implementation of philosophy Zhuge Liang in personnel and cultural control to increase the motivational problem that occurs in PT HJT and can help PT HJT in achieving its objectives in accordance with its vision and mission.

Keywords: *motivational problem, control problem, personnel and cultural control, philosophy of Zhuge Liang*

PENDAHULUAN

Persaingan antara badan usaha di era globalisasi akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya ada tiga kemungkinan yang terjadi yaitu mundur, bertahan atau diam di tempat dan lebih berkembang. Setiap badan usaha tentunya menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan laba demi mempertahankan kelangsungan badan usaha. Salah satu upaya pencapaian laba tersebut adalah dengan melakukan aktivitas penjualan, karena penjualan merupakan sumber kehidupan badan usaha.

Pengendalian manajemen telah menjadi satu cara penting dalam penelitian perilaku organisasi, sejalan dengan pertumbuhan tekanan ekonomi, iklim industri yang tidak menentu, krisis ekonomi, dan keadaan lingkungan eksternal lainnya seperti konsumen, tingkat persaingan, pasar, pemasok, distributor, sikap masyarakat dan pemerintah. Studi-studi yang telah ada (Anthony, 1996; Miller & Friesen, 1982; Govindarajan, 1988; Simon dkk, 1990) menemukan bahwa efektivitas pengendalian manajemen yang digunakan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kerja badan usaha.

Sistem pengendalian manajemen tidak bermaksud mengeliminasi perbedaan-perbedaan yang ada di dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen berfungsi menyelaraskan perbedaan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan dalam rangka menciptakan upaya

kolektif yang melibatkan setiap potensi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga tercapai sinergi organisasional yang memungkinkan tujuan organisasi tercapai secara efektif (Efferin dan Soeherman,2010).

Di dunia manajemen, karya sastra cina ini bisa dipelajari dan diterapkan sebagai metode-metode untuk mencapai keberhasilan, memimpin sebuah organisasi, memilih para staf, memperoleh keberhasilan dalam memasarkan barang atau jasa, keberhasilan menjadi barang atau jasa unggulan yang dicari, keberhasilan menguasai pasar dan sebagainya (Soebiono,2013).

Bagi Peneliti, filosofi Zhuge Liang merupakan ilmu yang dapat diambil dan dapat diimplikasikan sebagai suatu siasat untuk mengelola sebuah badan usaha. Tata cara Zhuge Liang dalam mengatur sebuah negara layaknya mengatur sebuah organisasi patut di berikan apresiasi hal ini dibuktikan dengan kemakmuran Dinasti Han selama beberapa periode yang awalnya rapuh dan hampir mengalami kepunahan, Mulai dari mengatur bawahan sehingga negara shu menjadi satu kesatuan negara yang kuat serta bagaimana Zhuge Liang dapat memanfaatkan kondisi alam dan kelengahan musuh untuk dijadikan keunggulan dan strategi untuk mengalahkan para musuhnya.

Penelitian dan pembelajaran telah dilakukan oleh banyak orang. Salah satu naskah akademik yang terkenal di kalangan mahasiswa dan karyawan adalah seni perang sunzi. Seni perang sunzi telah membantu banyak perusahaan di dunia, namun konsep sunzi tersebut telah dibahas di banyak karya sastra dan buku bisnis yang sifatnya umum. Filosofi seni perang Sun Zi yang ditulis sejak 2500 tahun yang lampau tapi tetap relevan untuk digunakan hingga era modern seperti saat ini. Filosofi Sun Zi ini bahkan sudah menjadi bacaan wajib bagi para direktur di Jepang, karena dipandang tetap relevan sejak era dinasti *three kingdom* hingga dunia bisnis saat ini. Seni perang Sun Zi dalam kitabnya ini telah dinobatkan sebagai karya militer fenomenal terbesar dan tertua(Ames,2002).

Seni Zhuge Liang *Manajemen* mengandung strategi khusus untuk mengatur negara.Ini dapat digunakan untuk mengatasi hambatan satu akan menemukan ketika memerintah negara hanya sebagai manajer proyek akan menghadapi obstacles dalam mengelola proyek. Lau (1996), memeriksa manajemen konstruksi gaya kontraktor *bumiputra* adat di Malaysia, telah

menyarankan adopsi Zhuge Liang 16 strategi dalam mengatasi kelemahan mereka.

Perlunya sistem pengendalian dalam badan usaha dapat menjadikan badan usaha tersebut menghasilkan strategi yang baik untuk melaksanakan tujuan badan usaha. Oleh karena itu diperlukan pengendalian yang tepat dalam mengatasi masalah pengendalian yang dihadapi badan usaha. Dalam hal ini, *personnel* dan *cultural control* diperlukan oleh badan usaha dalam mencapai tujuan dari badan usaha tersebut. Dengan adanya *personnel* dan *cultural control* tersebut diharapkan dapat membantu mengatasi masalah yang terjadi pada badan usaha. Sehingga pada akhirnya strategi yang telah ditetapkan dalam badan usaha dapat membantu mewujudkan visi dan misi dari badan usaha tersebut.

Dengan adanya filosofi Zhuge Liang dapat diharapkan bisa menjadi solusi bagi masalah badan usaha agar dapat memperbaiki Sistem Pengendalian Manajemen badan usaha agar tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan jasa menjadi tinggi dan dapat meningkatkan kinerja badan usaha.

Main dan mini research question dari penelitian ini ialah: *Main research question*: "Bagaimana penerapan filosofi Zhuge Liang dalam *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *motivational problem* karyawan pada PT HJT di Samarinda?

Mini research questions:

1. Bagaimana bentuk *personnel* dan *cultural control* yang diterapkan pada PT HJT di Samarinda?
2. Bagaimana bentuk *motivational problem* yang terjadi pada PT HJT di Samarinda?
3. Apakah kelebihan dan kekurangan dari penerapan filosofi Zhuge Liang dalam *personnel* dan *cultural control* pada PT HJT di Samarinda?
4. Bagaimana cara penerapan *personnell* dan *cultural control* yang tepat berdasarkan filosofi Zhuge Liang sebagai upaya mengatasi *motivational problem* karyawan pada PT HJT di Samarinda?

METODE PENELITIAN

metode penelitian yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan cara wawancara, observasi dan juga analisis dokumen yang ada. Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT HJT di Samarinda. Dalam penelitian ini peneliti terlibat langsung dalam pengamatan dengan tujuan untuk mengenal obyek penelitian lebih mendalam tanpa turut campur dalam proses kerja.

Di dalam bab ini akan menjawab main research question dari penelitian yang dilakukan yaitu "Bagaimana penerapan filosofi Zhuge Liang dalam *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *motivational problem* pada PT HJT di Samarinda?". Main research question tersebut akan dijabarkan dalam mini research question yang ada dengan mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan main research question, antara sumber data, metode pengumpulan data, aspek-aspek praktis dan justifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT HJT adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa yaitu jasa transportasi umum dan berlokasi di Jalan Batu Cermin nomor 23 RT 03 kelurahan sempaja utara, Kalimantan Timur. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1998 dengan nama UD dengan memiliki truk 2 unit. Kemudian, pada tahun 2006 badan usaha berdiri menjadi CV pada tahun 2002 dan mengalami proses perkembangan yang sangat pesat pada tahun 2013 berubah menjadi PT dan semakin maju dengan teknologi yang ada. Badan usaha ini dimiliki oleh kepemilikan tunggal dan di pimpin oleh 1 direktur dan 1 manajer sebagai adik dari direktur untuk menjalankan bisnis ini. Badan usaha ini memberikan pelayanan berupa penyewaan truk untuk jasa transportasi umum. Pemakai dari PT HJT adalah dari perusahaan-perusahaan penyedia bahan peledak untuk tambang batubara, pupuk untuk kebun sawit dan membantu perusahaan kontraktor untuk mengirim semen, besi, pipa dan bahan-bahan bangunan lainnya yang diperlukan di lokasi proyek. Badan usaha ini

mempunyai supplier untuk persediaan sparepart membantu mekanik dalam memperbaiki truk yang rusak. Bukan hanya sebagai penyedia jasa truk namun badan usaha ini juga melayani jasa sewa tanah untuk penitipan truk lain bagi para konsumennya.

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis tentang filosofi zhuge liang dalam *personnel* dan *cultural control* untuk mengatasi *motivational problem* yang terjadi di PT HJT di Samarinda yang telah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, terdapat beberapa temuan penting yang diperoleh, antara lain:

1. PT HJT adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa yaitu jasa transportasi umum dan berlokasi di Jalan Batu Cermin nomor 23 RT 03 kelurahan sempaja utara , Kalimantan Timur. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1998 dengan nama UD dengan memiliki truk 2 unit. Kemudian, pada tahun 2006 badan usaha berdiri menjadi CV pada tahun 2002 dan mengalami proses perkembangan yang sangat pesat pada tahun 2013 berubah menjadi PT dan semakin maju dengan teknologi yang ada. Badan usaha ini dimiliki oleh kepemilikan tunggal dan di pimpin oleh 1 direktur dan 1 manajer sebagai adik dari direktur untuk menjalankan bisnis ini. PT HJT pada *motivational problem* masih kurang terhadap karyawannya sehingga perlu di tingkatkan dengan beberapa filosofi zhuge liang agar pemimpinnya bisa memotivasi karyawannya agar mampu bersaing dengan badan usaha lainnya.
2. *Selection and placement* yang bersifat informal dan tidak didasarkan pada kompetensi atau standar tertentu sehingga PT HJT cenderung menerima calon karyawan yang telah dikenal sebelumnya oleh Bapak X selaku direktur dan bapak Y selaku manajer dan penempatannya secara acak langsung mengisi posisi yang kosong. Namun hal ini dianggap tidak menjadi masalah karena pekerjaan yang diberikan sifatnya mudah untuk dipelajari dan dikerjakan oleh semua karyawan tanpa membutuhkan keahlian khusus.
3. *Training* yang diterapkan di dalam PT HJT dilakukan secara informal, tidak ada waktu khusus untuk melakukan *training*. Pada awal diterima

menjadi karyawan, karyawan baru akan dilatih sesuai dengan bidang pekerjaan. Manajer yang melatih karyawan baru tersebut, dan jika direktur sedang ada di tempat, maka tidak jarang direktur juga ikut melatih secara langsung. Terkadang ada training dikarenakan untuk meningkatkan kualitas dari SDM badan usaha. Hal ini dapat terjadi karena sifat kekeluargaan dan kerja sama sangat dijunjung tinggi. Kurangnya *training* yang memadai dapat menyebabkan motivasi karyawan untuk lebih mengasah diri menjadi berkurang dan cenderung bekerja apa adanya.

4. *Job design* yang ada pada PT Hajatrans telah didesain dengan benar sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dan tidak memberatkan karyawan. Semua karyawan dituntut untuk tunduk pada perintah atasan meski tidak tertera dalam rencana kerja pengiriman. Hal ini dipandang efektif karena Bapak X telah percaya seratus persen pada manajer karena telah bekerja lama di PT Hajatrans sehingga Bapak X berpikir bahwa manajer dapat dipercaya dan tidak akan melakukan hal-hal yang merugikan badan usaha. Sedangkan sumber daya yang disediakan oleh PT HJT telah memenuhi kebutuhan karyawan, misalnya makan sehari sekali pada siang hari sehingga meningkatkan motivasi dalam hal hubungan dengan atasan lebih menghormati dan berterima kasih yang diwujudkan dalam bentuk bekerja dengan lebih giat.
5. *Codes of conduct* selama ini tidak ada pernyataan tertulis mengenai kode etik dan visi-misi badan usaha, namun karyawan dapat memahami berbagai pernyataan tersebut. Misalnya, dalam PT HJT memiliki etika untuk saling menghormati dan menghargai satu sama lain meski kepada karyawan yang berada di *low management*, untuk karyawan lama juga tidak meremehkan karyawan baru, dan hal tersebut juga dilakukan oleh direktur maupun manajer secara nyata. Serta harus menciptakan suasana yang sejahtera agar pekerjaan tidak terhambat. Selain itu, untuk menerapkan tatacara bekerja yang baik dan benar kepada para sopir PT HJT dilakukan pengarahan saat apel pagi.
6. *Intraorganizational transfer* dalam PT HJT, terdapat rotasi karyawan tetapi hanya pada divisi operasional, yang terbagi menjadi 3 kelompok,

yaitu manager yang mengatur sopir agar melaksanakan tugas yang diberikan, sopir yang mengantarkan barang sampai tujuan, mekanik yang membantu dalam memperbaiki truk yang rusak agar bisa lancar dalam proses pengiriman barang. Dengan adanya transfer, maka suasana kekeluargaan yang sesuai dengan nilai Zhuge Liang tercipta sehingga dalam badan usaha dapat meningkatkan motivasi bekerja.

7. *Group based reward* pada PT HJT, Bapak X selaku direktur sering memberikan penghargaan atas prestasi yang dilakukan oleh divisi operasional yang meraihnya, misalnya bonus. Pemberian bonus dinilai efektif untuk karyawan karena akan termotivasi dan menjadi semangat untuk meningkatkan kinerja tim dalam satu badan usaha, sehingga ada komunikasi dua arah dan tindakan saling mengawasi satu sama lain. Untuk divisi operasional misalnya, karyawan akan diberi bonus jika berhasil meraih target pengiriman barang, dan diberi bonus sebesar 5% dari gaji yang diberikan tiap bulan.
8. *Physical arrangement* dalam PT HJT kurang tertata karena menganut nilai Feng Shui. Untuk ruang divisi penyimpanan sparepart dan staff admin letaknya menjadi satu tempat sehingga hal ini menyebabkan pihak yang lain merasa sempit dan tidak leluasa untuk bekerja. Untuk ruang kerja direktur, manajer, dan finance admin sangat nyaman karena dilengkapi AC, meja, dan komputer untuk memasukkan data transaksi. Untuk gudang dan parkir kendaraan, dilengkapi dengan lampu besar dan kamera CCTV. Selain itu, terdapat lebih dari satu kalender dan jam yang dipasang di dinding baik di ruang penyimpanan sparepart maupun di ruang kerja.
9. *Tone of the top* dinilai efektif karena seluruh peraturan yang berlaku di PT HJT berjalan efektif karena direktur sebagai pemilik otoritas tertinggi membuat peraturan yang mudah untuk ditaati dan terlebih lagi, direktur dan para manajer PT HJT telah menjadi teladan bagi para karyawannya dalam pengimplementasian peraturan yang dibuatnya sendiri, misalnya disiplin dalam hal datang lebih awal dari para karyawan dan bersikap ramah terhadap para karyawannya. Hal ini terbukti dari wawancara dengan para sopir.

PT HJT selama ini sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen, namun masih terdapat beberapa kelemahan seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1.1

Penerapan Filosofi Zhuge Liang dalam *Personnel* dan *Cultural Control* untuk Mengatasi *Motivational Problem* karyawan pada karyawan PT. HJT di Samarinda

No.	Permasalahan	Filosofi Zhuge Liang	Solusi	Dampak
1.	<i>Selection and placement</i> karyawan dilakukan secara informal dan berdasarkan pada kenalan direktur dan manager	<i>Selection of people dan managing people</i>	<i>Selection and placement</i> didasarkan pada kriteria dan standar kinerja karyawan	Karyawan menjadi lebih paham apa yang dikerjakan karena latar belakang pendidikan mendukung meningkatnya pemahaman serta ditempatkan di divisi yang tepat yang benar-benar sesuai minatnya sehingga motivasi bekerja meningkat.
2.	Pelatihan hanya pada awal masuk bekerja, tidak ada jadwal pelatihan khusus untuk meningkatkan motivasi kerja	<i>Selection of people, managing people, and performance evaluation</i>	Diadakan pelatihan formal setiap 1 bulan sekali, baik untuk teknis operasional mekanik mesin maupun pelatihan pendidikan moral buat sopir	Karyawan lebih memahami cara-cara yang efektif dan efisien dalam menggunakan mesin truk terutama bagi karyawan mekanik yang malu bertanya karena tidak ingin dianggap bodoh, serta dengan adanya pendidikan moral, maka karyawan sopir akan terbuka hatinya untuk melakukan yang lebih baik bagi badan usaha.
3.	<i>Job design</i> ketika terdapat pengiriman jasa yang banyak	<i>Punishment and reward</i>	<i>Job design</i> difokuskan untuk melakukan satu pekerjaan saja, tidak membantu pekerjaan lain. Satu karyawan hanya melakukan satu pekerjaan saja, tidak bekerja pada pekerjaan lain.	Karyawan tidak ada lagi yang bermalas-malasan untuk memenuhi target pengiriman jasa karena jika telah menyelesaikan pekerjaannya dapat santai. Selain itu, kuantitas pekerjaan juga sesuai dengan kemampuan sehingga karyawan tidak menjadi enggan untuk memberikan yang terbaik.
4.	Penyampaian kebijakan dan nilai-nilai badan usaha disampaikan secara informal	<i>Relation between the ruler and the subjects</i>	Penanaman nilai budaya badan usaha dilakukan dengan lisan yaitu dengan memberikan pengarahan	Karyawan yang sering mendengar pengarahan apel sebelum melakukan aktivitas bekerja akan menjadi lebih ingat dengan peraturan yang di buat oleh badan usaha tersebut.

			tatacara bekerja saat apel pagi.	
5.	Pemberian penghargaan untuk meningkatkan motivasi karyawan	<i>Punishment and reward</i>	Pemberian penghargaan kepada individu menjadi lebih termotivasi karena pekerjaannya dihargai. Selain itu, tidak hanya mengukur secara materi saja, namun juga moral	Karyawan akan lebih meningkatkan potensi yang ada di dalam dirinya dan dapat ditularkan pada karyawan lain. Dengan adanya pemberian jabatan maka akan meningkatkan motivasi dalam bekerja.
6.	Rotasi karyawan hanya pada divisi operasional	<i>Selection of people</i>	Rotasi hendaknya dilakukan pada semua divisi, terutama divisi admin karena berhubungan dengan penerimaan kas dari pelanggan dan piutang badan usaha.	Karyawan admin menjadi tidak terlalu ‘akrab’ dengan <i>customer</i> untuk menghindari adanya loss contact di antara kedua belah pihak.
7.	Penataan Fisik dalam PT HJT kurang tertata karena menganut nilai Feng Shui	<i>Looking a head</i>	Penataan fisik badan usaha tidak dilarang untuk mengandalkan ilmu feng shui	Karyawan menjadi lebih enak bekerja jika tempat penyimpanan sparepart dan tempat kerja karyawan dipisah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran yang diberikan atas temuan-temuan penting tersebut adalah:

1. *Selection and placement* yang diterapkan harus didasarkan pada standar tertentu dan melihat latar belakang pendidikan maupun keahlian yang dimiliki oleh karyawan sehingga dengan demikian karyawan menjadi lebih paham mengenai apa yang ditugaskan dan sesuai dengan minat karyawan bekerja agar bekerja bukanlah menjadi beban namun dilakukan dengan sukarela. Selain itu, dilihat juga sifat-sifat dari masing-masing karyawan untuk mengetahui apakah karyawan tersebut cocok untuk dipekerjakan dalam PT HJT yang juga berhubungan dengan filosofi Zhuge Liang karena jika tidak selaras dengan filosofi yang ditanamkan pada badan usaha ini, akan menjadi efek positif dan memotivasi karyawan lain. Dengan pemilihan dan penempatan posisi yang cocok, akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dan dapat terlihat hasil nyatanya melalui peningkatan kinerja.

2. *Training* yang diberikan PT HJT lebih baik dilaksanakan minimal sebulan sekali dan dijadwalkan waktu khusus karena meski pekerjaan dianggap mudah dilakukan, karyawan akan lebih terlatih apabila terus diasah kemampuan yang dimiliki. *Training* bertujuan agar pengetahuan karyawan bertambah, tidak hanya *training* yang menyangkut pekerjaan, namun juga dilakukan *training* penanaman nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam PT HJT. Selain itu, dengan adanya *training*, karyawan menjadi lebih efektif dan efisien dalam bekerja sehingga dengan adanya *training* yang memadai, maka motivasi karyawan meningkat sehingga tidak ada rasa malas untuk belajar lebih banyak.

3. *Job design* sebaiknya difokuskan hanya pada satu pekerjaan saja sehingga jika karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya, tidak dibebani dengan pekerjaan karyawan lain yang belum selesai, selain itu agar karyawan fokus pada satu pekerjaan saja, lebih baik seseorang melakukan satu pekerjaan saja karena satu pekerjaan saja terkadang masih belum maksimal, apalagi jika ditambah pekerjaan lain hingga menjadi banyak. Karyawan merasa untuk apa bekerja dengan efisien dan efektif jika ketika tugasnya telah selesai, masih diwajibkan untuk membantu

karyawan lain menyelesaikan pekerjaannya. Meski diterapkan sistem kekeluargaan yang mewajibkan karyawan untuk saling membantu, namun lebih baik apabila karyawan tidak dilibatkan pada pekerjaan lain karena karyawan tersebut tentu kurang terampil dan dapat berdampak pada kualitas yang kurang baik. Selain itu, perlu adanya *feedback* yang memadai dari karyawan mengenai perilaku yang diterapkan, sehingga tindakan apa yang dirasa kurang baik, tidak ditiru namun diubah.

4. Penyampaian kebijakan dan nilai-nilai badan usaha seharusnya dilakukan secara tertulis dan formal, misalnya dengan memberikan pengarahan tatacara bekerja kepada sopir pada saat sebelum melakukan aktivitas rutin seperti apel pagi, serta adanya konsekuensi berupa sanksi yang dikenakan apabila peraturan dilanggar oleh karyawan. Hal ini dilakukan agar tercipta koherensi dan keharmonisan dalam lingkungan pekerjaan sehingga menimbulkan suasana nyaman dan dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

5. Pemberian *reward* yang dilakukan dalam PT HJT hanya berdasarkan pada prestasi individu, karena dengan inndividu maka karyawan akan semakin terpacu untuk meningkatkan kinerja diri sendiri dan secara otomatis akan ditiru oleh karyawan lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan saling mendukung satu sama lain. Penghargaan yang diberikan tidak hanya dalam bentuk bonus berupa materi, namun dapat diberikan pula penghargaan moral, berupa kenaikan jabatan atau pengumuman karyawan berprestasi untuk memacu motivasi dari dalam diri karyawan.

6. Rotasi karyawan sebaiknya dilakukan selama beberapa bulan sekali, suasana kekeluargaan tercipta dan masing-masing karyawan mengenal dengan baik satu sama lain sehingga dapat saling membantu karyawan yang kesulitan baik kesulitan dalam pekerjaan maupun kesulitan di luar pekerjaan. Selain itu, jika karyawan meninggalkan pekerjaan (misalnya mengundurkan diri), maka dengan cepat ada karyawan lain yang mampu menggantikan sehingga kegiatan mengantar barang tidak berhenti dan dapat berjalan lancar.

7. Penataan fisik badan usaha tidak dilarang untuk mengandalkan ilmu *feng shui*, namun seharusnya lebih diperhatikan ke sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya, apakah suasana bekerja nyaman dan tidak mengganggu kegiatan, serta mampu meningkatkan motivasi karyawan perlu diutamakan agar karyawan mampu berkonsentrasi terhadap tugas masing-masing.

8. *Tone at the top* PT HJT dapat dikatakan bagus dan mampu memberi teladan yang baik bagi karyawan. Karyawan melaksanakan hampir seluruh apa yang diperintahkan dan dilakukan oleh direktur dan manajer. Hal ini tentu baik, namun perlu dipastikan bahwa direktur dan manajer memang telah bertindak etis dan sesuai dengan tujuan badan usaha yang telah dibentuk, sehingga tidak adanya kesalahan dalam memilih panutan untuk dijadikan contoh dan cerminan diri. Selain itu, perlu adanya *feedback* yang memadai dari karyawan mengenai perilaku yang diterapkan, sehingga tindakan apa yang dirasa kurang baik, tidak ditiru namun diubah.

Secara umum, sistem pengendalian manajemen PT HJT telah dilaksanakan dengan baik, namun beberapa di antaranya masih terdapat kekurangan yang berawal dari masalah motivasi dalam diri karyawan. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang efektif melalui *personnel* dan *cultural control* disertai pengaplikasian filosofi Zhuge Liang, maka sumber daya manusia yang terbentuk dapat menerapkan nilai-nilai untuk mencapai tujuan badan usaha sehingga masalah motivasi bekerja dapat berkurang dan karyawan berperilaku baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dyah, Dinar A.F.S. 2015. Peran Sistem Pengendalian Manajemen pada Prestasi Karyawan Berdasarkan Kinerja Krayawan (Studi pada Koperasi Simpan Prima Artha Sejahtera). *Jurnal Akuntansi Unesa* Vol.3 No.2.
- Effrein, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Filosofi dan Aplikasi. Gramedia: Jakarta.
- Low Sui Peng Ben Lee Siew Keong,(1999),”*Developing construction project management skills: lessons from ZhugeLiang’s Atr of Management*”, career Development International,Vol. 4Iss 1 pp 34-39.
- Merchant, K.A, and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd. Prentice Hall: UK.
- Musa, Sitti Hardianti. 2013. Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1790-1798.
- Sawitri, Penni.2011. Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 2, September 2011: 151-161.
- Soebiondo ,G Yanuardi.2013 *Kumpulan karya Militer Klasik :Seni Perang China*. PT Elex Media Komputindo , Indonesia.
- Tedjo, David Susanto. 2014. Relevansi kepemimpinan dalam perspektif *Zhuge Liang* dan “*Familliness*” dalam implementasi system pengendalian manajemen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* Vol.3 No.1.
- Thionardo Richard dan Goestaman Imanuel. 2012. Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga”K” di Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Mhasiswa Universitas Surabaya* Vol.1 No.1.
- Wang,Andri.2011 *Samkok Perang siasat vs Siasat Tiga Kerajaan*, PT Gramedia.
- Woo, John.2008.*Three Kingdom : Red Cliff*. DVD.